

Da se podsjetimo ...

ELEMENTI POREĐENJA	OBUKA ZAPOSLENIH	RAZVOJ ZAPOSLENIH
FOKUS	Trenutni posao ili srodni poslovi na istom hijerarhijskom nivou	Budući poslovi, obično veće složenosti
CIJ	Uvođenje u posao, poboljšanje radne uspješnosti, povećanje horizontalne pokretljivosti zaposlenih	Razvoj karijere zaposlenih, povećanje vertikalne pokretljivosti zaposlenih, prilagođavanje promjenama u okruženju
VREMENSKA ORIJENTACIJA	Najviše kratkoročna orijentacija	Najviše dugoročna orijentacija
OBUHVAAT ZAPOSLENIH	Svi ili određeni broj zaposlenih u zavisnosti od programa obuke	Manji broj zaposlenih koji imaju razvojne potencijale

Razvoj zaposlenih predstavlja dugoročan proces izgradnje kompetencija zaposlenih radi njihovog prilagođavanja budućim zahtjevima organizacije i karijere.



Značaj ulaganja u razvoj zaposlenih

Razvoj zaposlenih danas predstavlja važan element imidža organizacije kao poželjnog poslodavca.

Ciljevi razvoja zaposlenih

Koji cilj organizacija želi da postigne?

- ✓ Zadržavanje zaposlenih, odnosno smanjenje fluktuacije
- ✓ Prilagodavanje kompetencija zaposlenih izmijenjenim zahtjevima posla
- ✓ Povećanje fleksibilnosti zaposlenih;
- ✓ Podsticanje mobilnosti zaposlenih unutar organizacije
- ✓ Izgradnja brenda poslodavca na tržištu rada
- ✓ Povećanje motivacije, zadovoljstva i lojalnosti zaposlenih

Šta je cilj zaposlenog?

- ✓ Preuzimanje poslova koji su u skladu sa ličnim sklonostima i interesima
- ✓ Povećanje ličnog prestiža i samopotvrđivanje
- ✓ Povećanje sigurnosti posla
- ✓ Stvaranje pretpostavki za izgradnju karijere
- ✓ Povećanje ličnih primanja
- ✓ Povećanje vrijednosti i mobilnosti na tržištu rada

Organizacioni i individualni ciljevi mogu biti **KOMPLEMENTARNI**, ali i međusobno **KONKURENTNI**. U tom slučaju imamo potencijalni problem!

Razvoj zaposlenih – čiji su ciljevi važniji?

Zamislite da radite u firmi koja vam nudi dodatne obuke i razvoj, ali vas obavezuje da ostanete 5 godina.

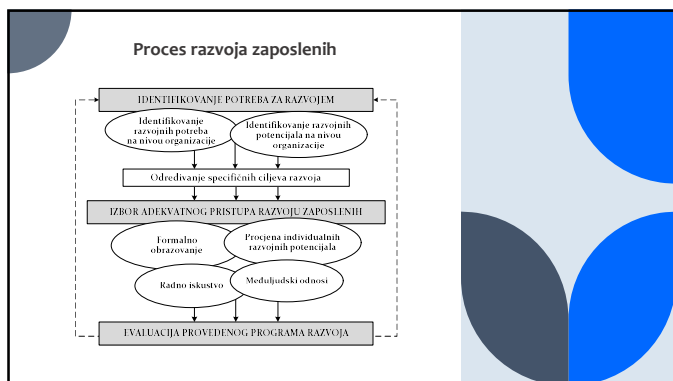
Da li biste prihvatili?

Organizacija želi rezultate:	Zaposleni žele bolju budućnost:
✓ stabilnost (zadržavanje zaposlenih)	✓ veću platu
✓ efikasnost (bolje performanse)	✓ sigurnost
✓ konkurentsku prednost	✓ razvoj karijere

Razvoj zaposlenih ima smisla samo kada su ciljevi organizacije i zaposlenih usklađeni.

Šta se dešava ako organizacija razvija zaposlenog u smjeru koji on ne želi?

ZAPAMTITE
Razvoj zaposlenih nije samo ulaganje organizacije, to je dogovor između organizacije i zaposlenog!



Identifikovanje razvojnih potreba i potencijala

1. Koje kompetencije će organizaciji biti potrebne u budućnosti?
2. Koji zaposleni imaju potencijal i motivaciju da odgovore na te potrebe?

Identifikovanje razvojnih potreba

POSMATRANJE IZ UGLA ORGANIZACIJE

ŠTA RADIMO?

1. Analiziramo strategiju i ciljeve organizacije
2. Definišemo ključne kompetencije potrebne za realizaciju tih ciljeva
3. Analiziramo postojeće kompetencije zaposlenih
4. Upoređujemo potrebno vs. postojeće stanje
5. Identifikujemo jaz (RAZVOJNE POTREBE)
6. Definišemo prioritetne potrebe u odnosu na postavljene ciljeve organizacije

ZAPAMTITE
Razvojne potrebe ne polaze od zaposlenih, već od onoga što organizacija želi postići.

Identifikovanje razvojnih potencijala

Učinak (sada) + Potencijal (budućnost) → Razvojne odluke

Zona 7 Nosioci operativne stabilnosti i kvaliteta (Nizak učinak/ Nizak potencijal)	Zona 8 Nosioci rezultata uz mogućnost daljnje rasta (Visok učinak/ Srednji potencijal)	Zona 9 Ključni nosioci budućeg uspjeha organizacije (Visok učinak/ Visok potencijal)
Zona 4 Stabilni, ali bez velikog kapaciteta za razvoj (Srednji učinak/ Nizak potencijal)	Zona 5 Osnova organizacione stabilnosti (Srednji učinak/ Srednji potencijal)	Zona 6 Skriti potencijali za razvoj (Srednji učinak/ Visok potencijal)
Zona 1 Ključna zona (Nizak učinak/ Nizak potencijal)	Zona 2 Potencijal uz ograničenja (Nizak učinak/ Srednji potencijal)	Zona 3 Nekorišten potencijal (Nizak učinak/ Visok potencijal)

ZAPAMTITE
Ovakve matrice nisu alat za ocjenjivanje zaposlenih, već alat za donošenje razvojnih odluka.

Procjena individualnih razvojnih potencijala

- ✓ Testovi ličnosti
- ✓ Mjerni centri procjene individualnih potencijala
- ✓ Sistem povrata informacija 360°

Procjena razvojnih potencijala

Testovi ličnosti

Testovi ličnosti nam pomažu da razumijemo:

- ✓ kako zaposleni razmišlja
- ✓ kako reaguje u različitim situacijama
- ✓ kakav razvojni put mu najviše odgovara

Test	Šta mjeri?	Karakteristike
Big Five (Petofaktorski model)	Osnovne dimenzije ličnosti (otvorenost, savjesnost, ekstraverzija, ugodnost, neuroticizam)	Naučno najutemeljeniji model; stabilne dimenzije; visoka prediktivna vrijednost
Hogan Assessment	Ponašanje, ritualne osobine i motivacione vrijednosti	Fokus na liderski potencijal; koristi se u selekciji i razvoju menadžera
DISC	Silove ponašanja u radnom okruženju	Jednostavan i praktičan; koristan za komunikaciju; timski rad; manje naučno rigorozan
i6PF	Šesnaest dimenzija ličnosti	Detaljniji uvid u ličnost; koristi se u organizacijama i psihološkoj procjeni
MBTI	Preferencije u načinu razmišljanja i donošenja odluka	Već popularan u praksi; jednostavan za razumijevanje; ograničena naučna validnost


ZAPAMTITE
Testovi ličnosti ne mjere direktno potencijal, već daju uvid u obrasce ponašanja koji mogu ukazivati na razvojne mogućnosti.

MBTI: Myers-Briggs Type Inventory

- ✓ jedan od najčešće korištenih testova u korporativnom svijetu
- ✓ nije test u klasičnom smislu riječi
- ✓ voljen u HR-u, ali osporavan u nauci

MBTI dream team

Uloga	MBTI tip	Opis zadatka
Voda	ENTJ / ESTJ	Planira zadatke, prati realizaciju
Kreativac	ENFP / INFP	Donosi ideje, razmišlja „out of the box“
Analitičar	INTJ / ISTJ	Pita „šta ako?“; vidi širu sliku
Empata	ISFJ / ESFJ	Brine o timskom skladu i atmosferi



Koji si ti tip?

Procjena razvojnih potencijala Assesment centri

Služe za procjenu ličnih karakteristika, administrativnih i međuljudskih vještina potrebnih za obavljanje menadžerskih poslova, te za procjenu vještina neophodnih za timski rad.

Vježbe:

- ✓ Menadžerska košara
- ✓ Grupna diskusija bez vode
- ✓ Igranje uloga



RADNI LIST
Grupna diskusija bez vode

Znamo gdje želimo stići.
Znamo potencijale kojima raspolazemo.
Šta je sljedeći korak?



**Izbor pristupa u
razvoju zaposlenih**



Kako razvijamo zaposlene?

Kroz:

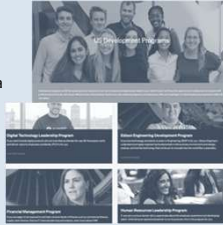
- ✓ Učenje (obrazovanje)
- ✓ Rad (iskustvo)
- ✓ Ljude (odnose)

Razvoj zaposlenih kroz UČENJE

U praksi se susreću različite forme programa obrazovanja zaposlenih u svrhu njihovog profesionalnog razvoja, to su:

- ✓ Tradicionalni univerzitetski programi
- ✓ Prilagođeni univerzitetski programi
- ✓ Korporativni univerziteti
- ✓ Kratki specijalizovani kursevi internog ili eksternog tipa
- ✓ Konferencije i simpozijumi



KAKO TO IZGLEDA U PRAKSI:
<https://careers.geaerospace.com/global/en/development-programs>
<https://www.procreditbank.ba/karijera/akademija>

Razvoj zaposlenih kroz RADNO ISKUSTVO

Radno iskustvo se stiče pomoću različitih dužnosti, zadatka, zahtjeva, rješavanja problema i međuljudskih odnosa s kojima se zaposleni suočavaju u okviru svojih poslova.

RAZVOJNA MJERA	POTREBE ZAPOSLENIH
Obogaćivanje posla	Obogaćivanje posla je pogodno za zaposlene koji žele da nastavu da rade isti posao, ali i da imaju mogućnost da rade novih stvari.
Rotacija posla Lateralni transferi	Rotacija posla i lateralna (bočna) premještanja su pogodna varijante za zaposlene koji žele drugačije poslove sličnog nivoa odgovornosti i kompleksnosti, odnosno za zaposlene koji pokušaju interesovanje za druge poslovne izasce onoga što trenutno rade u organizaciji.
Promocija	Promocije su pogodne za zaposlene koji su spremni da prihvate nove izazove i veći stepen odgovornosti prema poslu i ostalim zaposlenima u organizaciji, odnosno za zaposlene koji imaju želju da utiču na proces odobrovanja u organizaciji.
Degradacija	Degradacije su pogodne za zaposlene koji žele da otpočnu karijeru u novoj profesiji, odnosno za zaposlene koji žele da smanje stres i nivo odgovornosti na trenutnom poslu.
Privremeni angažmani	Privremeni angažmani su pogodni za zaposlene koji žele da steknu novo perspektivu na posao i organizaciju u cjelini, odnosno za zaposlene koji žele da steknu radno iskustvo na poslovima koji trenutno nisu dostupni u organizaciji.

Razvoj zaposlenih kroz ODOSE

Zaposleni mogu steći nova znanja i razvijati svoje vještine i sposobnosti i kroz kontinuiranu interakciju s iskusnijim članovima organizacije.

U procesu razvoja zaposlenih kroz međuljudske odnose najčešće se koriste dva pristupa:

- ✓ Mentorstvo
- ✓ Instruktaža



Osobina	Mentorstvo (kompas)	Instruktaža (alat)
Fokus	Dugoročni razvoj i karijera	Kratkoročne vještine i ciljevi
Odnos	Savjetodavan, baziran na povjerenju	Strukturan, profesionalan
Trajanje	Dugoročno, bez fiksnog roka	Kratkoročno, vremenski ograničeno
Pristup	Dijeljenje iskustava, podrška	Postavljanje ciljeva, povratna informacija
Uloga mentora/instruktora	Vodi, ohrabruje, inspirira	Usmjerava, prati napredak
Kada se koristi	Kad osoba traži pravac	Kad osoba želi savladati konkretnu vještinu

ZAPAMTITE

Ako ti karijerni put nije jasan, treba ti mentor.

Ako znaš šta želiš da naučiš, ali ti treba pomoć da to postigneš, onda ti treba instruktor (coach).

KARIJERA ZAPOSENENIH

Gdje nas vode programi razvoja?



Šta za vas znači riječ KARIJERA?

- ✓ Da li je karijera samo napredovanje na više pozicije?
- ✓ Da li karijera znači rad u jednoj organizaciji ili promjene?
- ✓ Da li karijeru oblikuje organizacija ili pojedinac?
- ✓ Šta je važnije: plata i status ili lični razvoj i zadovoljstvo?



Karijera

je međusobno povezan slijed poslova, položaja i iskustava pojedinca tokom radnog vijeka, koji je praćen promjenama u preferencijama, stavovima i ponašanjima.



ZAPAMTITE
Karijera istovremeno obuhvata profesionalni put i lični razvoj pojedinca.

Različiti oblici karijere

Forme karijere	Tradicionalna	Protejska	Boundaryless
Ko upravlja karijerom?	Organizacija	Pojedinac	Pojedinac
Kako se razvija?	Kroz unapređenja	Kroz lični razvoj	Kroz različita iskustva
Kretanje	Vertikalno (hijerarhija)	Nelinearno	Između organizacija
Šta je uspjeh?	Pozicija i status	Lično zadovoljstvo	Raznovrsno iskustvo
Odnos prema promjenama	Stabilnost	Prilagodljivost	Mobilnost

Karijera se pomjera od stabilnog napredovanja ka fleksibilnom razvoju.

Karijerni plato

Da li karijera podrazumjeva stalno napredovanje?

Karijerni plato je tačka u razvoju iz koje nema daljih mogućnosti za napredovanje ili su one veoma male.

- ✓ **Plato sposobnosti i potencijala**
zaposleni je dostigao svoj maksimum razvoja
- ✓ **Organizaciono uslovljen plato**
nema dostupnih pozicija ili prilika za napredovanje
- ✓ **Plato ličnog izbora**
zaposleni ne želi dalje napredovanje



ZAPAMTITE
Plato nije nužno problem, može biti i stabilna faza.

PLANIRANJE VS UPRAVLJANJE KARIJEROM

Planiranje karijere	Upravljanje karijerom
Individualni proces	Organizacijski proces
Zaposleni definiše ciljeve	Organizacija uskladuje ciljeve
Fokus na ličnim interesima i preferencijama	Fokus na potrebama organizacije
Samoprocjena i izbor pravca	Praćenje, razvoj i podrška
Odgovornost pojedinca	Odgovornost organizacije i menadžera

POJEDINAC planira svoju karijeru
 ORGANIZACIJA upravlja razvojem karijere
 Najbolji rezultati nastaju kada djeluju zajedno.

RADNI LIST
 Planiranje karijere
